

# ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS

Mónica García-Ochoa y Mayor

## RESUMEN

La globalización de la economía y la dificultad por parte de las empresas de llegar a ser plenamente competitivas en todas las etapas de sus sistemas de negocio y en mercados distintos del propio, ha provocado que la cooperación entre empresas se haya vuelto una necesidad. Partiendo de que las decisiones acerca del gobierno de una alianza estratégica no terminan con su formación. El objetivo del presente artículo, es mostrar en qué consiste el proceso de planificación y gestión de una alianza, haciendo especial hincapié en tres aspectos: la estructura contractual, los principales criterios que debemos tener presentes a la hora de seleccionar los socios y los sistemas de control y gestión existentes en el desarrollo del acuerdo.

**PALABRAS CLAVE:** alianzas, socios, estrategia competitiva, gestión.

## ABSTRACT

The economy globalization and the companies' difficulties in becoming fully competitive in all segments of their businesses and in markets other than theirs, has resulted in venture cooperation becoming a need. It being understood that decisions on the management of strategic alliances go beyond their formation. The aim of this article is to outline the planning and management process of an alliance, especially emphasizing three aspects: the contractual structure, the main criteria to be taken into account to select partners, and the control and management systems for the implementation of the corresponding agreement.

**KEY WORDS:** alliances, partners, competitive strategy, management.

---

## 1. INTRODUCCIÓN.

En los últimos años estamos siendo testigos de un importante aumento de las alianzas entre empresas de todo el mundo. Prácticamente a diario, observamos cómo se anuncian en la prensa económica nuevas alianzas o acuerdos de cooperación entre compañías.

La tendencia a la globalización de los mercados, parece haber sido el principal factor que ha impulsado las alianzas estratégicas, reduciendo la eficacia de las estrategias sencillas y provocando que las empresas deban innovar continuamente para ir por delante de sus competidores. En este sentido, las alianzas se han convertido en un instrumento que está permitiendo a las empresas remodelar sus estrategias competitivas, en respuesta a la globalización.

Los acuerdos entre empresas constituyen, por tanto, un fenómeno organizativo de gran alcance en las economías modernas, razón que justifica la necesidad de que se lleven a cabo estudios teóricos y empíricos que traten de explicarlo, justificarlo y en última instancia, valoren su relevancia para las estrategias empresariales.

## 2. PLANIFICACION DE LAS ALIANZAS.

Cuando una empresa se decide a formular su estrategia competitiva, lo primero que tiene que tener claro es qué actividades puede desarrollar internamente, cuáles tiene que adquirir en el mercado y aquellas que debe realizar a través de una alianza estratégica (FERNANDEZ SANCHEZ, 1996).

La empresa considerará la posibilidad de formar una alianza, en función de la experiencia previa que tenga al respecto y de la percepción de las posibles ganancias que crea que puede conseguir. BEAMISH (1988), encontró que cuando la experiencia previa en la realización de alianzas era percibida de forma negativa, resultaba difícil que una empresa estuviera dispuesta a intervenir en futuros proyectos de este tipo.

Una vez que se han definido las actividades a compartir, el siguiente paso consiste en elegir al socio adecuado, para analizar después qué forma de cooperación se debe llevar a cabo. Finalmente se redacta el contrato.

Figura 1. Planificación de una alianza



Fuente: Adaptado de DEVLIN y BLEACKLEY, 1988.

Una vez seleccionados los posibles socios, la empresa ha de iniciar los contactos y las sesiones de negociación con aquellos candidatos que haya considerado más apropiados. Cada socio potencial posee recursos y habilidades que pueden servir de *inputs* a la alianza, de tal forma que cuanto mayores sean, mayor será su poder de negociación. No obstante, cuanto mayor sea su necesidad de cooperar, menor será su poder de negociación en la configuración de la alianza (HARRIGAN, 1986). Así pues, el acuerdo de creación de la alianza es el resultado de los poderes de negociación de los socios que, a su vez están determinados por cuatro factores: los recursos aportados, las alternativas disponibles, la necesidad de cooperar, así como los costes y ventajas de la alianza. En el proceso de negociación, los socios deben ponerse de acuerdo sobre la forma contractual que va a regir la alianza, que puede oscilar desde la creación de una nueva sociedad hasta los acuerdos tácitos.

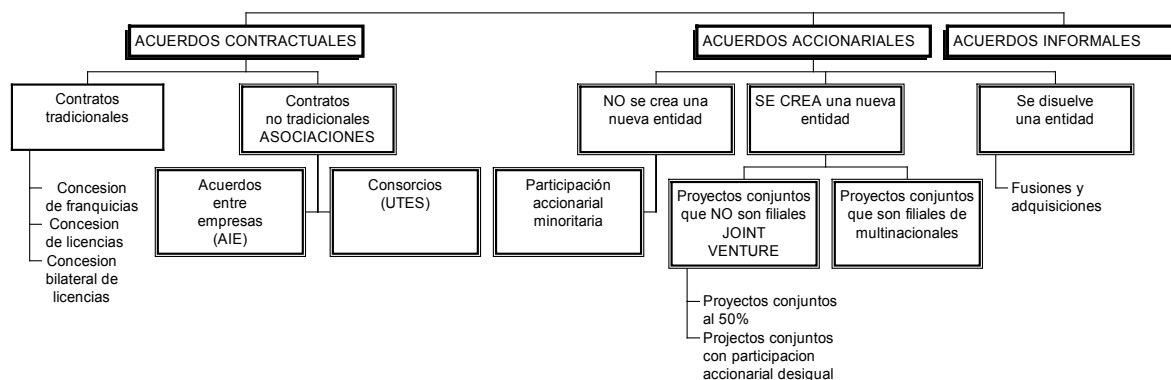
Ahora bien antes de formalizar ningún acuerdo, los socios deben identificar aquellas cuestiones operativas que tengan mayores posibilidades de causar fricciones, con objeto de establecer desde el principio cómo se tomarán las decisiones de forma que todas las partes implicadas estén de acuerdo. Sin embargo son muchas las veces que los directivos descuidan este paso dando lugar a líneas de autoridad mal definidas, comunicación insuficiente y lentitud de decisiones (PERLMUTTER y HEENAN, 1987).

### 3. ESTRUCTURACIÓN DE LAS ALIANZAS.

Los acuerdos de cooperación pueden tener numerosas estructuras contractuales y cada una de ellas se caracteriza principalmente por el grado de compromiso que conlleve.

En la literatura teórica, suele utilizarse el nivel de participación accionarial para distinguir las estructuras de las alianzas interempresariales. Los autores consideran que la propiedad es una dimensión clave porque suele reflejar la división de la responsabilidad de la gestión entre los socios y, por lo tanto, el grado de control estratégico de las decisiones importantes que se toman en la alianza. Nosotros hemos distinguido, como se puede deducir de la siguiente figura 2 tres categorías de acuerdos: los acuerdos informales, los acuerdos contractuales y los acuerdos accionariales.

**Figura 2. Relaciones interempresariales**



Fuente: Elaboración propia a partir de YOSHINO y RANGAN( 1996).

Dejando a un lado los acuerdos informales, conviene distinguir las alianzas que incluyen acuerdos de capital, que en la figura 2 se han denominado acuerdos accionariales, de aquellas cuyos pactos se refieren únicamente a compartir ciertas actividades y que en la figura 2 se insertarían dentro de los acuerdos contractuales.

#### 3.1. ACUERDOS INFORMALES.

Los acuerdos informales se caracterizan porque no existen garantías legales que incentiven el cumplimiento de las obligaciones contractuales. La única garantía en este tipo de contratos es la experiencia previa que se tenga con este agente o la reputación del mismo.

Aunque la mayoría de las alianzas incluyen acuerdos formales, no siempre es necesario un contrato. Las alianzas informales también pueden ser una manera útil de cooperar siempre que los riesgos sean reducidos.

En cualquier caso la cooperación informal puede ser un punto de partida lógico para los acuerdos más formales, ya que las empresas podrían aprovecharse de la mayor flexibilidad de la que disfrutaban antes de comprometerse para analizar su relación y resolver las cuestiones que podrían resultar dificultosas más tarde, y una vez que estuvieran en condiciones de establecer un mayor compromiso, utilizar los contratos para formalizar el acuerdo (LEWIS, 1993).

Por tanto uno de los inconvenientes de consolidar el compromiso, es que puede restringir la flexibilidad de la relación. Por esta razón y aunque se recomienda siempre planear cuidadosamente lo que puede suceder bajo diferentes condiciones hay que tener en cuenta que planear acuerdos muy estructurados puede ser contraproducente, ya que podrían no dejar espacio para negociar los ajustes a la luz de las condiciones reales y además podría implicar una falta de confianza, que perjudicaría las relaciones (LEWIS, 1993).

### **3.2. ACUERDOS CONTRACTUALES.**

Dentro de los acuerdos contractuales, se consideran alianzas estratégicas únicamente a los *contratos no tradicionales o asociaciones*<sup>68</sup> de la figura 2. Estos contratos se pueden definir como aquellos vínculos por los que varias organizaciones coordinan una o varias actividades sin que ello implique la creación de una entidad nueva. Además este tipo de acuerdos siempre estarán respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. Lo característico, por tanto, es la utilización conjunta de recursos por parte de varias empresas sin que ello dé lugar a la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia.

Dentro de este tipo de acuerdos no tradicionales o asociaciones se puede hacer la siguiente distinción:

### **3.3. ACUERDOS ENTRE EMPRESAS.**

La colaboración que se realiza bajo esta figura comienza sin un horizonte temporal cierto y tienen como objeto complementar o facilitar la actividad de sus miembros (PORTER Y FULLER, 1988).

### **3.4. CONSORCIOS.**

En este caso la colaboración se realiza con un horizonte temporal cierto y tiene como objeto el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto de manera conjunta. Debido a ello la implicación entre los socios es algo menor que en los acuerdos entre empresas, y mucho menor que en las *Joint Ventures* (RIALP CRIADO y RIALP CRIADO, 1996).

---

<sup>68</sup> Asociaciones es el término que emplea el profesor GARCÍA CANAL (1992), en éste caso.

Aunque los acuerdos entre empresas no tienen por qué estar formalizados jurídicamente, el ordenamiento jurídico español recoge la fórmula de las Agrupaciones de Interés Económico bajo la que se pueden acoger tales prácticas.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley 12 /1991, de 29 de Abril, de Agrupaciones de Interés Económico, se puede definir esta estructura como “una nueva figura asociativa creada con el fin de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros” (BOE, 103/91).

La Agrupación de Interés Económico viene a sustituir a la vieja figura de las Agrupaciones de Empresas, reguladas primero por la Ley 196/1963, de 28 de Diciembre, y más recientemente por la Ley 18/1982, de 26 de Mayo, cuyo régimen sustantivo no estaba ya en condiciones de encauzar la creciente necesidad de cooperación interempresarial que imponen las nuevas circunstancias del mercado, especialmente ante la perspectiva de la integración europea.

La misma Ley explicita en su artículo 5º que los socios responderán personalmente y solidariamente entre si por las deudas de aquella. También es importante mencionar lo señalado en el artículo 2º.2, en cuanto a que estas agrupaciones no deben tener ánimo de lucro por si mismas.

Por tanto las Agrupaciones de Interés Económico tienen personalidad jurídica aunque no pueden ser consideradas como una empresa conjunta.

En cuanto a los consorcios, en el ordenamiento jurídico español esta práctica viene contemplada en la figura de la Unión Temporal de Empresas. Sin embargo existen consorcios no formalizados jurídicamente, en los que la familiaridad y la existencia de relaciones precedentes sustituye la necesidad de garantías jurídicas.

Así pues, según lo dispuesto en el artículo 7º Título III de la Ley 18/1982, de 26 de mayo, sobre régimen fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas y de las Sociedades de Desarrollo de la Industria Regional, “tendrán consideración de Unión Temporal de Empresas el sistema de colaboración entre empresarios por tiempo cierto, determinado o indeterminado para desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro”.

La Unión Temporal de Empresas no tendrá personalidad jurídica propia, y el objeto de esta unión temporal queda definido en el artículo 8º a) de esta misma Ley cuando establece que “el objeto será desarrollar o ejecutar exclusivamente una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera de España”. Por tanto se trata de coaliciones formadas, en principio, con la intención de realizar un proyecto concreto, único e indivisible. El apartado b) mantiene que “tendrán una duración idéntica a la de la obra, servicio o suministro que constituya su objeto, pero siempre con el límite de 10 años, salvo casos excepcionales”.

### **3.5. ACUERDOS ACCIONARIALES.**

Entre las alianzas que incluyen acuerdos de capital, es decir, dentro de los acuerdos accionariales hay que distinguir dos categorías (YOSHINO, 1996):

- Primera: las alianzas que suponen la creación de una nueva entidad, que es el caso de las *joint ventures*. Los proyectos conjuntos que son filiales de multinacionales no se considerarían acuerdo de cooperación.

- Segunda: no se crea una nueva entidad sino tan solo la participación de una empresa en el capital social de la otra como accionista, que son los *acuerdos de participación accionarial minoritaria*.

### **3.5.1. CUANDO SE CREA UNA NUEVA ENTIDAD: *JOINT VENTURE* O EMPRESA CONJUNTA.**

Una empresa conjunta o *Joint Venture* es un acuerdo por el que dos o más organizaciones crean una nueva empresa, en cuyo capital participan conjuntamente, para realizar éstas actividades (GARCIA, 1989). Por tanto la nota que caracteriza a las empresas conjuntas es la existencia de una empresa independiente, creada mediante las aportaciones de los socios y que lleva a cabo las actividades que interesan a éstos. Además los socios deberán participar directamente en las decisiones estratégicas de la misma.

Aunque toda empresa conjunta está participada en el capital por dos o más empresas, éstas no tienen por qué tener la misma participación. Así pues se puede distinguir entre (LEWIS, 1993):

- a) Proyectos conjuntos al 50%.** Son aquellos en los que todos los socios tienen la misma participación en el capital de la empresa conjunta.
- b) Proyectos conjuntos con participación accionarial desigual.** En estos casos los socios tienen distinta participación en el capital.

### **3.5.2. CUANDO NO SE CREA UNA ENTIDAD NUEVA: PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL MINORITARIA.**

Suponen un vínculo entre dos o más empresas por medio del cual existe una toma minoritaria de participación accionarial o un cruce de participaciones que da lugar a un intercambio que puede ser unilateral o bilateral de representantes en los órganos de esas sociedades.

De igual manera, los contratos reemplazan a las alianzas informales cuando los riesgos son altos, las inversiones minoritarias contribuyen a desarrollar fuertes lazos a nivel político-empresarial cuando las empresas tienen intereses creados a largo plazo que no se pueden concretar con ocasionales contactos a alto nivel.

## **4. SELECCIÓN DE LOS SOCIOS PARA FORMALIZAR ALIANZAS.**

Las alianzas de éxito comienzan con la elección del socio y se construyen a partir de eso. A través de la indagación, se conocen cuales son los candidatos posibles. Luego realizan un análisis para encontrar la mejor opción que sugieren las prioridades de las empresas. Las negociaciones con el candidato escogido constituyen la plataforma de lanzamiento, aquí es donde comienza la cooperación y el compromiso mutuo. Elegir el tipo de alianza apropiado depende de los objetivos mutuos.

La elección del socio se debe hacer sobre la base de una definición precisa de las necesidades prioritarias y de aquello que sea más problemático para satisfacerlas. Evidentemente, ninguna empresa podrá lograr una combinación perfecta. De modo que cada empresa debe satisfacer sus necesidades básicas y adaptarse al resto.

#### 4.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL SOCIO.

Son muchos los autores que destacan la importancia de la elección del socio apropiado como uno de los determinantes del éxito de la alianza (PORTER y FULLER, 1988; GERINGER, 1988; SAXTON, 1997; LORANGE y ROOS, 1992; STAFFORD, 1994; INKPEN y BEAMISH, 1997).

Uno de los enfoques teóricos que más ha trabajado este aspecto ha sido la Dependencia de Recursos. Básicamente este enfoque sugiere que las empresas seleccionan a sus socios en función de la interdependencia existente entre los recursos poseídos por cada una de ellas (LADO y KEIDA, 1992; GULATI, 1998).

Otros trabajos han ampliado el ámbito de estudio destacando la importancia de la complementariedad entre los socios, tanto en lo referente a los recursos necesarios y poseídos por cada parte como a otros tipos de complementariedad de tipo estratégico, organizativo o cultural. Un ejemplo es el trabajo de SAXTON (1997), en el que el éxito de la alianza depende de la combinación de recursos y de la probabilidad de que se forme una relación satisfactoria dentro de una estructura social.

Uno de los autores que más han investigado sobre este tema con numerosos estudios al respecto es GERINGER (1988). La mayoría de sus análisis se apoya en resultados obtenidos de entrevistas personales con directivos que habían participado en el proceso de selección de socios para la creación de alianzas. Sin embargo a pesar de que la elección del socio es uno de los aspectos más importantes a la hora de establecer una alianza, GERINGER (1988), considera que en muchas ocasiones los socios elegidos no son coherentes con los objetivos de la empresa, y además frecuentemente no se realizan comparaciones rigurosas entre las diversas alternativas posibles. Este investigador, encontró como criterios habituales para seleccionar el socio los siguientes: similitud o compatibilidad entre los socios en cuanto a estilo y procedimientos de gestión, tamaño y culturas empresariales, contribución complementaria, así como valoración de los posibles riesgos.

No obstante los criterios de selección elegidos varían ampliamente.

En concreto, PORTER y FULLER (1988), opinan que la alianza será más eficaz si las estructuras y procedimientos de gestión de los socios son similares, lo cual se conseguirá con mayor facilidad cuando los socios tengan un tamaño, unas perspectivas de crecimiento y una experiencia internacional semejantes. Por el contrario, las diferencias en el tamaño y estilos de dirección de los socios, hacen que los miembros de la alianza tengan un sentimiento constante de incapacidad para trabajar juntos. En este sentido GERINGER (1988), señala que una alianza formada por socios de tamaños muy diferentes, necesita la creación de un ambiente especial con el fin de promover con éxito el desarrollo de la cooperación. Así, por ejemplo, los efectos negativos derivados de tamaños diferentes pueden ser reducidos proporcionando a la nueva entidad libertad en el desarrollo del producto u otras actividades, así como minimizando la burocracia administrativa. El mismo autor señala que este interés en la autonomía es particularmente apropiado para empresas conjuntas que se enfrentan a entornos muy cambiantes. Así pues, el que alguno de los posibles socios, se niegue a conceder esta autonomía podría ser un aspecto crítico a la hora de decidir su selección. Por tanto, aunque las excepciones son numerosas, algunos autores sostienen que las empresas conjuntas, con frecuencia, sobreviven mejor a largo plazo si ambas partes tienen un mismo nivel de sofisticación y tamaño.

Un problema que se menciona habitualmente, es la presencia de incompatibilidades en las culturas y ambientes operativos de los socios (KILLING, 1983; GERINGER, 1988). Por ejemplo el ambiente burocrático de algunas grandes empresas contrasta fuertemente con la rápida respuesta de las pequeñas. Asimismo, diferencias en el

estilo de dirección, orientación en la toma de decisiones y perspectivas sobre el tiempo pueden provocar un choque de culturas corporativas, una dirección frustrante desde cada socio y, en consecuencia, a un impedimento para el mantenimiento y desarrollo de unas buenas relaciones.

Otro de los consejos observados para seleccionar a los socios es que las habilidades técnicas y recursos de los socios han de complementarse. En efecto, la búsqueda de un socio con recursos y habilidades técnicas complementarias puede permitir a cada uno concentrar recursos en aquellas áreas donde posea las mayores competencias relativas. TOMLINSON, (1979), fue el primero en sugerir la complementariedad de los recursos como uno de los criterios más importantes para seleccionar socios. Posteriormente, numerosos autores, como OHMAE (1989), han mantenido que la formación de una alianza requiere que cada socio colabore con recursos únicos y capacidades funcionales que faltan al otro. Con ello, ambos socios podrían crear una posición continuada y un dominio sobre el mercado.

Por otro lado, la mayoría de trabajos realizados hacen hincapié en la importancia de valorar tanto las aportaciones de los futuros socios, como los riesgos que puede ocasionar la unión con ellos. En este sentido PORTER y FULLER (1988), señalan que un riesgo importante surge cuando un socio utiliza la alianza para fortalecer su propia posición, a la vez que retiene los beneficios que podrían fortalecer al otro. El socio que más tiene que ofrecer es frecuentemente quien plantea la amenaza más grande en cuanto a competencia a largo plazo. Asimismo, se señala la trascendencia que puede tener predecir como evolucionará en el tiempo la contribución y la estrategia del socio. Ello requiere una continua convergencia de intereses, así como la voluntad por parte de cada uno de trabajar conscientemente para cumplir su parte del cometido.

Siguiendo a LEWIS (1993), las condiciones de una alianza determinan criterios diferentes, que deben compatibilizarse para alcanzar los objetivos. Capacidad, compatibilidad y compromiso, parece que son los requerimientos necesarios para este autor. Se resumen a continuación:

En cuanto a la capacidad, para el autor la potencial competencia de un socio se puede estimar mediante el análisis de sus capacidades, deficiencias, recursos y récords de logros. Además hay que considerar de qué manera el acuerdo va a beneficiar al socio de modo que no se esté creando un nuevo competidor o fortaleciendo a un rival.

Asimismo hay que pensar en una futura expansión, es decir, es importante saber si el socio potencial tiene las capacidades que se necesitarán para una posterior expansión.

De la misma manera habría que cerciorarse de si pueden causar problemas las dificultades de la otra empresa, identificar los problemas que podrían transferirse a la empresa. Por ejemplo, las relaciones de trabajo deficientes o un estándar de seguridad bajo.

Para llevar un análisis de compatibilidad entre los socios LEWIS (1993), propone las siguientes cuestiones:

En primer lugar identificar el personal clave. Una de las formas de evaluar la compatibilidad es comprobando si el personal se siente cómodo discutiendo entre si. Si los individuos no pueden aceptarse mutuamente, no podrán buscar juntos una solución a un problema.

Es necesario la comunión de valores y puntos de vista con respecto a la manera de dirigir al personal.



En segundo lugar la compatibilidad cultural es particularmente importante en las alianzas a largo plazo, o en aquellas que comprometen la cooperación de gran cantidad de personal por ambas partes.

Asimismo es importante detenerse en estudiar las diferencias de estilo, la manera de conducirse del personal ejecutivo de la otra empresa, en lo que el personal dice y hace con respecto a las relaciones e incluso en la opulencia de las oficinas.

Averiguar si podrán trabajar juntos es otra de las tareas importantes. Es posible que la cooperación dependa en gran parte de la comunicación y la coordinación entre las empresas. Las compañías con estructuras radicalmente diferentes deben invertir más esfuerzo para lograr interacción. Además, es necesario asegurarse de que existan los vínculos internos fundamentales.

Se pueden evitar muchas desavenencias y estar mejor preparado al saber cómo trabajará el socio antes de cerrar el trato. Es interesante saber cómo toma decisiones un socio potencial. Por ejemplo, una fuerte autoridad central, en contraste con la delegación y descentralización, puede impedir la cooperación en los niveles operativos, además de afectar la capacidad de contribución de la empresa.

Indagar qué actuación ha tenido la empresa en otras alianzas. También es valioso. Saber si los socios potenciales han tenido éxito en el mismo tipo de alianza que se está planeando. ¿Son eficaces con otras culturas? ¿Aspiran siempre al control, o esperan que la otra empresa se haga cargo?, ¿Ellos han fracasado en alguno?. ¿Han tenido litigios con alguna empresa? ¿Por qué?.

El tercer criterio es la asunción del compromiso por parte de las partes. Para LEWIS una alianza entre dos compañías incluye al menos cuatro grupos de individuos: los empleados de cada empresa que trabajarán juntos y el personal ejecutivo de alto nivel cuyo apoyo será imprescindible.

Sin la dosis necesaria de entusiasmo, las alianzas no llegan muy lejos en el nivel operativo. La cooperación con otra empresa, especialmente un nuevo socio, exige más esfuerzo que las actividades internas análogas, en las cuales el personal y las rutinas son familiares.

Aun en las culturas participativas, el éxito en cualquier proyecto depende del apoyo activo de aquellos que están comprometidos con el mismo. El personal debe reasignar su tiempo, invertir sus recursos e incluir el proyecto dentro de las prioridades de su grupo.

Será necesario buscar el compromiso en el más alto nivel ejecutivo. Sin un respaldo consciente en el más alto nivel de gestión, una alianza fracasaría tan pronto como surgieran las dificultades. Hay que evaluar la disposición del personal ejecutivo hacia el compromiso antes de formar una alianza.

Por último, habrá que estudiar previamente de qué manera responden a sus compromisos los futuros socios. Será necesario conocer el récord de logros del socio potencial en la materia por lo que habrá que averiguar el tipo de logros que ha obtenido el posible socio, si se rindió ante un fracaso o si lo intentó nuevamente.

## **5. GESTION DE LAS ALIANZAS: TAREAS FUNDAMENTALES.**

Dado el amplio número de factores de riesgo que conlleva la cooperación entre empresas (CONTRACTOR y LORANGE, 1988; BLEEKE y ERNST, 1991), el éxito de la puesta en práctica de una alianza depende de cómo se realicen una serie de tareas fundamentales que han sido abordadas por trabajos realizados desde el enfoque estratégico (ESCRIBÁ, 2003), y que se centran en aspectos como: las formas de control de las actividades (KILLING, 1983; SCHAAN, 1983; BEAMISH, 1988; GERINGER Y HEBERT, 1989), las técnicas de resolución de conflictos ( MOHR Y SPEKMAN, 1994), la importancia del compromiso por parte de los socios (GHEMAWAT, 1991; PARKHE, 1993; CULLEN, JOHNSON y SAKANO, 1995; ARIÑO, 1995 y 1997), la creación de confianza entre las empresas participantes (GULATI, 1995), el reparto de los resultados de la alianza o el proceso evolutivo de los acuerdos a lo largo del tiempo.

### **5.1. COMPROMISO DE LOS SOCIOS Y GENERACIÓN DE UN CLIMA DE CONFIANZA MUTUA.**

La tarea más importante en la gestión de una alianza es crear el clima correcto. Es fundamental que los directivos tengan una buena sintonía con sus interlocutores de la empresa socio, es decir, que haya confianza entre la empresa y su socio.

En todas las alianzas existen enormes sospechas desde el principio. Los altos directivos de una empresa siempre se preguntan cuáles son los verdaderos motivos de la otra. Los directores funcionales se preguntan qué pasará con su puesto como consecuencia de la alianza. Los ingenieros recelan de lo que quieren los otros. Y en general se suele llegar con este cargado ambiente.

Si no hay confianza es probable que no se cumplan las expectativas de los socios de la alianza y se exacerben los celos y la decepción, por tanto es tarea de los directivos de las empresas que intervienen, conseguir en la medida de lo posible que ambas partes confíen el uno en el otro.

Los directivos pueden fomentar la creación de un clima de confianza interorganizativa de varias formas, por ejemplo tratando de crear vínculos personales entre los directivos de las empresas mediante relaciones directas de persona a persona.

Otra vía para crear un clima de confianza es familiarizarse con la estrategia, la organización y cultura del socio.

Los resultados tangibles cuanto antes también pueden fomentar la confianza interorganizativa. No hay nada más poderoso para consolidar una relación, que uno o dos logros mutuamente beneficiosos al principio de la relación.

Sin embargo, la falta de continuidad de los equipos de dirección quizá sea el mayor obstáculo para crear un clima de confianza organizativa y crear el ambiente correcto para una alianza.

Los trabajos de PARKHE (1993), RING Y VAN DE VEN (1994), MORGAN y HUNT, (1994) o GULATI (1995), entre otros, tratan de explicar los efectos que puede tener un mayor compromiso y sentimiento de confianza entre los socios sobre el funcionamiento de los acuerdos y sobre la estructuración de los mismos. Por otro lado, otros trabajos han estudiado las circunstancias bajo las que se genera un mayor sentimiento de compromiso (ARIÑO, 1995; ESCRIBA y MENGUZZATO, 1999) o de confianza (MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995). Sintetizando las principales aportaciones podemos concluir que la importancia

estratégica del acuerdo para los socios o la inversión en activos específicos, provocan un compromiso mayor de las empresas participantes y al mismo tiempo incrementan el grado de confianza con la otra parte a medida que se lleva a cabo el acuerdo. La percepción de equidad en la obtención de resultados fomenta la confianza entre los socios. La confianza facilita además, la estructuración de la alianza de un modo más flexible mediante contratos con menos salvaguardas.

## **5.2. CONTROL SOBRE LAS ACTIVIDADES Y APORTACIONES DE LOS SOCIOS DE LA ALIANZA.**

El valor de una alianza depende, en última instancia, de la disposición de los respectivos socios a hacer las aportaciones necesarias de recursos humanos, de capital y de materiales en el momento oportuno. El grado de cumplimiento de las obligaciones de una empresa para con una alianza es la prueba más tangible de su compromiso. Cada socio debe contribuir con sus mejores capacidades al acuerdo para mejorar su potencial y su probabilidad de éxito, pero por otro lado y dado que una alianza puede disolverse de forma imprevista, es prudente tratar de conservar el control sobre aquellas actividades o conocimientos que puedan ser utilizados como protección frente a sus socios ante determinadas circunstancias adversas (LORANGE y ROOS, 1992; BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS y OSBORN 1997) o cuya pérdida puede significar un empeoramiento en la posición competitiva de la empresa. (MENGUZZATO, 1992, DUSSAUGE y GARRETTE, 1995).

Vigilar las aportaciones de un socio es pues fundamental. Por tanto es imprescindible establecer los mecanismos de control oportunos para procurar que las aportaciones de un socio no sean insuficientes o insatisfactorias. No obstante, los procesos de control deben tener en cuenta el carácter cambiante de las relaciones interempresariales y que es posible que haya que reconfigurar y valorar periódicamente la naturaleza y la adecuación de las aportaciones de un socio, sobre todo cuando cambian las estrategias, los objetivos y las prioridades de la empresa.

Existen diferentes métodos de control para proteger las capacidades y competencias esenciales de las empresas que participan en un acuerdo de cooperación entre los que podemos destacar tres, KILLING (1983), SCHAAN (1983), BEAMISH (1988), GERINGER y HERBERT (1989), ESCRIBÁ (2003):

- a) Mecanismos de control legal.
- b) Fuerte participación en los procesos de planificación de las actividades de la alianza.
- c) Adecuada asignación de personas a la alianza.

Por otra parte, no todas las alianzas son susceptibles de una fácil evaluación y control. Por ejemplo, la formación de una alianza para proveerse de productos se presta a una evaluación en función de un par de dimensiones bastante evidentes, a saber, los plazos de entrega y la calidad. En cambio las alianzas para realizar investigación y desarrollo, son mucho más difíciles de vigilar. Los socios no siempre están motivados para dedicar sus mejores talentos a un trabajo de colaboración. Algunas empresas prefieren mantener a su mejor gente en los proyectos internos, otras intentan emplear investigadores de segunda fila y explotar el talento de sus socios, que esperan que sean de primera. Ciertamente algunas empresas buscan en los proyectos conjuntos la valiosa ventaja de formar a su gente a costa de sus socios. Por otra parte los propios investigadores pueden rechazar tareas que consideran que los alejan de la corriente dominante y ponen en peligro sus perspectivas profesionales.

### • 5.3. VIGILAR LA CIRCULACIÓN DE INFORMACIÓN

Las alianzas estratégicas implican la circulación, intercambio, procesamiento y utilización de información. Ahora bien, es muy importante que se trace una línea divisoria entre la circulación activa de información que garantiza la vitalidad de una alianza y el intercambio no regulado, no vigilado e incontrolado de información que puede poner en peligro la competitividad de socios que también es probable que sean rivales.

La circulación de información plantea pues tres retos (YOSHINO y RANGAN, 1996):

- a) Garantizar la circulación fluida y oportuna de información entre los socios que es fundamental para el éxito de las alianzas.
- b) Gestionar la salida de información con sumo cuidado, salvaguardando la posición competitiva de sus propias empresas.
- c) Explotar las extraordinarias oportunidades de aprender de sus socios y gestionar en beneficio propio la entrada de información.

### 5.4. VOLVER A VALORAR LA VIABILIDAD ESTRATÉGICA DE LA ALIANZA.

Las alianzas estratégicas se forjan para reforzar la posición competitiva de los socios. Desde el punto de vista de la gestión, es necesario que los socios reflexionen sobre algunas cuestiones. Por ejemplo, ¿cambian con el tiempo las necesidades estratégicas de una empresa y, en caso afirmativo, qué augura esto para la viabilidad estratégica y el papel de la alianza que han formado? ¿A qué miembro de la organización debe encomendársele la tarea de reevaluar continuamente la viabilidad estratégica de sus alianzas? ¿Quién está mejor situado para distinguir las oportunidades de cambiar el papel de las alianzas y cómo se desempeña mejor esta responsabilidad?.

El dinámico clima competitivo actual obliga a reevaluar continuamente las estrategias de las empresas. El enfoque básico de la estrategia de una empresa puede no variar mucho a medio plazo, pero sí el énfasis en los distintos elementos de esa estrategia. Además los cambios estratégicos suelen provocar cambios en las operaciones de las empresas, lo que puede obligar a reevaluar la necesidad de mantener alianzas estratégicas, así como su viabilidad.

Según VAN DE VEN (1994), los acuerdos de cooperación evolucionan siguiendo una secuencia repetitiva de etapas de negociación, compromiso y ejecución, cada una de las cuales es evaluada, en términos de eficiencia y equidad, por las empresas participantes. Con el tiempo pueden surgir conflictos o cambios en las expectativas entre las partes, y estos factores requieren que los términos del acuerdo sean reconsiderados, iniciándose de nuevo el proceso, hasta que se consigan los objetivos comunes o bien la alianza se rompa definitivamente si las partes no logran llegar a un acuerdo.

### 5.5. RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERNAS.

La buena gestión de un acuerdo de cooperación implica el conceder cierta importancia a la gestión de las relaciones internas ocasionadas por la alianza.

Los sistemas basados en alianzas se ponen en práctica a través de la participación activa de la gente en distintas funciones y en distintos niveles de una organización. Si los directivos de las funciones y divisiones no están dispuestos a realizar las tareas necesarias, un director puede obtener pocos resultados. Conseguir el apoyo necesario para asegurarse de que se realizan las aportaciones esperadas en las distintas actividades de valor es quizá la contribución clave del director de una alianza al éxito de una colaboración.

De hecho, la eficacia con que se relacionan los directores con sus propias organizaciones determina en gran medida la eficacia con que interactúan con la organización de la empresa socio. Incluso los altos directivos elegidos para dirigir las alianzas deben ganarse la credibilidad asegurándose la cooperación de sus colegas para hacer funcionar la alianza (COHEN y BRADFORD, 1991).

Por otra parte a muchos mandos medios les molestan las alianzas y consideran que son una intromisión. Los mandos y los especialistas técnicos suelen considerar que las alianzas con competidores son perjudiciales para los intereses a largo plazo de su empresa. Muchos también ven en las alianzas un preludio de la emigración final de algunas o de todas las actividades de producción de una empresa a otro país.

Además las alianzas pueden verse como que la empresa carece de las cualificaciones o de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos, y esto hace que a algunos les desanime la necesidad de aprender una nueva serie de cualificaciones, o que a otros acostumbrados a trabajar con colegas de los laboratorios de su propia empresa, no les guste tener que preocuparse por compartir libremente la información.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ARIÑO, A. (1995): *Inter-firm collaborative ventures. Performance and Cooperative Behavior*, Tesis Doctoral, no publicada, University of California, L.A.
- ARIÑO, A. (1997): "To do or not to do? Non cooperative behavior by commission and omission in inter-firm ventures", *Research Paper n° 348, IESE*.
- BEAMISH, P.W. (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. London: Routledge.
- BERY, V. y BOWERS, T.A. (1994): "Reconstrucción de una alianza", en Bleeke, J. y Ernst, D. (eds): *Economía del cambio tecnológico*. México: Fondo de cultura.
- BERY, V. y ERNST, D. (1994): *Colaboración competitiva*. Buenos Aires: Addison- Wesley Iberoamericana.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1991): "The way to win in cross-border alliances", *Harvard Business Review*, 4º trimestre, pp. 127-135.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1994): "Collaborating to Compete", *Directors & Boards McKinsey & Co*, invierno, pp.6-20.
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO, n° 103/1991, Ley 12/1991 de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico.
- BRONDER, C. y PRITZL, R. (1992): "Developing Strategic Alliances: A conceptual Framework for successful Co-operation", *European Management Journal*, vol. 10, núm. 4, diciembre, pp 412-421.
- COHEN, A.R. y BRADFORD, D.L. (1991): *Influence without authority*, Nueva York: Wiley.
- CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (1988): "Why should firms cooperate?. The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures" en F.J. Contractor y Lorange, P. (eds): *Cooperative Strategies in International Business*, pp.3-30. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- CULLEN, J.B. ; JOHNSON, J. L. y SAKANO, T. (1995): "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investment in the IJV relationship", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 91-115.
- DEVLIN, G. Y BLEACKLEY, M. (1988): "Strategic Alliances Guidelines for succes", *Long Range Planning*, vol. 21, núm, 5 pp. 18-23.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances", *Journal of International Bussiness Studies*, vol. 26, núm. 3, pp. 505-530.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B; MENGUZZATO, M. (1997): "Alianzas entre competidores. ¡Atención a las repercusiones!", Harvard – Deusto Marketing & Ventas, n° 16, pp. 36-42.
- ESCRIBÁ ESTEVE, A. (2003): "Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: Una revisión de la evolución de la literatura", *Dirección y Organización*, n° 29, pp.96-119.
- ESCRIBÁ, A. y MENGUZZATO, M. (1999): "Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas", *Revista ICADE*, vol 48. pp. 25-43.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia*. Madrid: Cívitas.

- GARCÍA CANAL, E. (1992): *Acuerdos de cooperación entre empresas en España: 1986-1989*. Tesis doctoral.
- GARCIA CANAL, E. (1996): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 109-132.
- GARCÍA, R. (1989): "La cooperación entre empresas en la Comunidad Europea", *Economía Industrial*, nº 266, pp. 131-161.
- GHEMEWAT, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York; The Free Press.
- GERINGER, J.M. (1988): "Partner selection criteria for developed country joint ventures", *Business Quarterly*, verano, pp. 55-62.
- GERINGER, J.M. y HERBERT, L. (1989): "Measuring Performance of International Joint Ventures" *Journal of Business Studies*, vol. 22, pp. 249-264.
- GOMES-CASSRES, B. (1998): "Do you Really Have an Alliance Strategy?", *Strategy & Leadership*, Septiembre/Octubre, pp. 6-11.
- GULATI, R. (1995): "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 619-652.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.
- HAGEDOORN, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- HALL, R.H.; CLARK, J.P.; GIORDANO, P.C.; JOHNSON, P.V. y VAN ROEKEL, M. (1997): "Patterns of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 457-474.
- HARRIGAN, K.R. (1986): *Managing for joint venture success*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- INKPEN, A.C. y BEAMISH, P.W. (1997): "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 177-202.
- KILLING, J.P. (1983): *Strategic for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- KOGUT, B. (1988): "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", en Contractor, F.J. y Lorange, P. (eds): *Cooperative Strategies in International Business*, pp. 169-185, Lexington: Lexington Books.
- LADO, A.A. y KEDIA, B.P. (1992): "Determinantes en la elección de lo individual frente a la alianza", *Economía Industrial*, Enero-Febrero, pp. 49-59.
- LEWIS, J.B. (1993): *Alianzas Estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*. Madrid: Vergara.
- LORANGE, P. y ROOS, J. (1992): *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution*. Cambridge: Blackwell Business.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995): "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 709-734.
- MENGUZZATO, M. (1992): "La cooperación: Una alternativa para la empresa de los noventa", *Dirección y Organización*, núm. 4, pp. 54-62.
- MENGUZZATO, M. y RENAÚ, J.J. (1995): "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción", *Información Comercial Española*, núm. 746, octubre, pp. 7-24.
- MIRANDA COTANO, J.F. (1992): "Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno", *Economía Industrial*, núm. 285, mayo-junio, pp. 7-16.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- MOORE, J. (1996): *The Death of Competition*. New York: Harper Business.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): "The commitment-Trust Theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- OHMAE, K. (1989): "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, núm. 40, pp. 96-110.
- PARKHE, A. (1993): "Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 203-225.
- PERLMUTTER, H.V. y HEENAN, D.A. (1987): "La cooperación para competir en el mercado mundial", *Harvard Deusto Business Review*, nº 30, pp. 49-58.
- PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1988): "Coaliciones y Estrategia Global", *Información Comercial Española*, núm. 658, Junio, pp. 101-120.
- RIALP CRIADO, A y RIALP CRIADO, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico", *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 248-266.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1994): "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 7, pp. 483-498.
- SANCHIS, J.R. y URRÁ, J.A. (1994): "Las alianzas estratégicas globales: estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 2, pp. 83-102.
- SAXTON, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 40, pp. 443-461.
- SCHAAN, J.L. (1983): *Parent control and Joint venture success: The case of Mexico*, Tesis doctoral no publicada, The University of Western Ontario, London, Ontario.
- STAFFORD, E. (1994): "Using Co-operative strategies to make alliances work", *Long Range Planning*, vol. 27, pp. 64-74.
- TOMLINSON, J.W. (1979): *The Joint Venture process in International Business: India and Pakistan*. Cambridge (Mass): MIT Press.
- YOSHINO, M.Y. y U.S. RANGAN. (1996): *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización*. Madrid: Ariel.